

中興經營管理叢書

論 精 理 管 新 版

HAROLD KOONTZ

CYRIL O'DONNELL

原著

朱 衷 梁

校閱

林栢梧

林耀東

高永昆

孫自韻

張義隆

合譯

中興管理顧問公司 發行

中 文 版 序

有人說管理是藝術，有人說管理是科學，但大家都相信管理的原理原則對於管理的實務幫助很大。本書「管理精論」(Essentials of Management)，正是爲了提供讀者管理原理與原則而編寫的。本書作者Harold Koontz 與 Cyrill O'Donnell，兩位都是國際知名的管理大師，其中 Koontz 氏在中華民國六十七年十二月曾來我國作兩次演講討論，其言論與風範都給我國企業界與學術界留下深刻印象。

本書有兩個特點：第一，特別重視管理的原理與原則，導出管理理論。原理(Principles)或原則都是經過無數管理者的經驗之後淬取出來的，固然不見得能夠適用於所有的狀況或環境，但它們却可以指引管理者的思路。第二，特別重視管理知識的架構，任何新知識不論係由行爲科學或定量科學發展而來，都可歸入此結構。作者將管理依功能分爲規劃、組織、任用、領導與控制等五種功能，這是一個嚴密完整系統性的結構，對於實務者來說，可據以分析自己的功能與績效並改進之；對於學生來說，可以輕易的獲取管理的整體架構，因而幫助學生獲取更進一步的管理知識。

本書曾於六十四年六月依照第一版原文書譯成中文出版以來廣受企業界及各大專院校採用爲企業管理的進修教本。原著者於1978年發行改訂第二版後，商請國立交通大學管理科學碩士張義隆先生負責全書的翻譯，重新排版，並由本人校訂。本書的譯者在管理的理論與實務，雖有良好的基礎與經驗，但翻譯工作十分艱辛，尤其付梓倉促，難免有疏漏之處，尚祈各先進不吝指正。

朱 衷 梁 謹識

中華民國六十八年八月

序 言

這本書是我們的「管理：管理功能的系統與權變分析」(Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions)一書的節錄本。多年來該書在管理原理原則方面深受讀者歡迎，已印行數版並有若干種譯本。由於許多讀者的反應，希望有一本更精簡只討論管理本質的書，因此我們才編寫這本書。

為完成「管理精論」這一書，我們首先刪減了原書一些章節，因為若僅想瞭解管理的基本本質，這些資料並不需要；進而亦除去一些較高深的觀念與技術，以及許多在這方面的研究資料，再加以仔細的重編與修訂。我們不敢說這本書包含原書全部內容，但我們相信它精簡地陳述了管理的基本原理。

就和原書一樣，我們試著以一種有用的方法，來組織並提供管理基本知識的構架。經過審慎選擇之後，我們首先將管理功能分類為規劃(Planning)、組織(Organizing)、任用(Staffing)、領導(Leading)與控制(Controlling)等五種功能，然後再將各功能進一步細分。經驗告訴我們，任何一種新的知識，不論它是由行為科學或定量科學或實務的創新而發展出來，都可以歸併入這個結構。因此，我們希望能拋磚引玉，將管理成爲一種科學——一種有體系的知識——並使此一科學有助於應用者實際上的參考。

我們要強調，雖然將管理知識作了上述初級的分類，但卻沒有忽略其系統性。管理者的功能是一種連鎖相關的系統，在每一種功能範圍之內，包含許多系統與子系統；此外，我們還要強調，本書並未把企業與管理者的角色侷限在一個封閉的社會系統中，因為即使強調管理者必須在內部環境中擔任創造與維護的角色，但若不考慮與外界環境——經濟的、技術的、社會的、政治的、或倫理的——彼此之間的

相互關係，則未免太愚昧了。

爲了要擇取並組合這些知識，我們引用了管理上的主要原理爲工具；又爲了實現這項任務，從許多管理人員與學者的研究、發現、與系統化的陳述中，我們廣徵博引，選取有關於這方面的各種觀點。當我們由長期管理的經驗、觀察與研究中試著去創述另一些的原理時，我們突然覺得虧欠了很多；感謝這些人經由長期的努力，在管理的這個重要領域中，作了衆多的貢獻。

首先，我們要說明立場：作者們深信管理人員在管理上幾乎從未貢獻出他們所有的時間與精力，作者也確信管理者的功能，不論是第一線的領班或是企業的最高主持者，在本質上都是一樣的，因此，讀者可以發現：所謂經理人員、執行者、管理者與督導人員之間，彼此所遭遇的環境容或不同，具有的權責範圍或許各異，所處理的問題類型也可能有極大的不同，而且一個人在管理的角色上亦或許充當一個銷售人員、工程師或理財家，但事實上，就如同管理人員一般，關於必須創造環境，以使羣體中每一個人的作業能够發揮高效率與高效果的績效方面，則每一位都執行著同樣的基本功能。

尤有進者，與管理任務有關的本質可應用於任何一種文化中的任何一類企業。不同的企業體，其目標或許多會改變，但所有有組織的企業，都完全依賴有效的羣體作業，以達成它們的目標。在本書中確實有許多的實例與技術取材自各種商業機構，然而我們並未忽略同樣的管理基本真理可適用於任何行業的事實。

在本書所採用爲原理（principles）者，乃是認爲其可適用於某些環境之基本真理，在這些環境中，對於預期的結果可加以評定其價值。因此，它們是可預言且可加以描述、而並不是一般錯誤想法的只認爲它們是一種慣例，我們曾嘗試將這些基本的真理，以自變數與因變數的形式寫出，在一些情況之下，原理只不過是一項觀念而已；而另外一些情況，觀念與基本真理也未以主要原理的方式來加以介紹

，然而，不論任何一種情形，毫無疑問地，清晰的觀念是科學與彼此瞭解的最基本需要。我們所強調的主要原理的結構，因其反映某一範圍之基本法則，或許可以比喻為「理論」(theory)——以許多相關的原理系統化地說明某一主題。雖然在本書中不斷引用原理與理論，但切望讀者不要認為它們不切實際；其實原理與理論若能好好地加以引證及應用，則它們一定有其實有價值，而唯有在實際的體驗中，方可衡量出它們的適應性。

有些人反對採用「原理」來表示那些未經仔細且完全加以證明其適用性的基本真理。我們深深地知道，在本書中述說的許多原理，代表對一些基本真理作初步整理的一種嘗試，並將它們置放於合乎邏輯的構架上，以便導出管理的理論。因為這只是初步的嘗試，我們並不認為它們已是管理理論的最終方案，但深信它們是一種由經驗與研究心得累積而成的最簡明、最具實用價值的陳述方式，它們已具有高度的正確性與預測性。

我們亦設法去迎合下列兩種主要的影響：一個是許多教授與學者們，在其廣泛的調查中，不斷提供的幫助；另一個是各類研究、新觀念與技術的萌芽，尤其是行為的科學家與自然科學家在管理上的貢獻。

正如這類書中的某一本所預期的，作者們覺得虧欠了許多人，其數目之多，如一一詳列將成一百科全書，我們只好擇要而述：感謝一些管理者與學者，由於其貢獻，我們得以參考；還有在商業團體、政府機構、教育機構或其他企業中與我們共事的許多管理人員，他們曾經提供給我們的字語或教誨；另外在各類企業各階層中的成千管理人員，多年來允許我們由舉辦訓練班與演講會中去試驗我們的觀念；以及各不同公司的主持人，他們予我們以指導者與顧問師的資格去工作，由於這些機會，使我們得以不斷地對管理予以實際上的體驗。

因為本書為我們的「管理」一書所精簡、整編並重新修訂而成，因此在原書數版中幫過忙的人，在此亦同樣地予以致謝；但因為這是

一本不同的書，對這些貢獻者所花費的時間與知識，我們在此將不作逐一引述；事實上，也可能有許多人不贊成這本節錄本。

最讓我悲痛交加的是，二十幾年來跟我一起作書的同事 Cyril O'Donnell 博士，竟於 1976 年 2 月與世長辭了。因此，這本書的修訂我必須獨立完成。緒論的 1、2、3 章修改頗多；第 8 章「使規劃有效」、第 16 章「管理者的遴選」、以及第 17 章「管理發展與訓練」等我都完全重新寫過。當然，其他章節也作了適當修正，尤其在每一章開始都加了「本章主要目標」。這一次把個案都放在該篇之後，並且幾乎有一半是新的個案；在每一個案之後，我也加了一些問題，幫助讀者分析與討論這些個案。

上述所列的修訂，主要都是根據用過這本書的教授與學生們的建議與批評。第一版時，我們的文字與詞彙用的比較深，常使學生摸不著意義，這一次我注意到了；經由大學同事的幫助，詳細的斟酌了用詞遣字，使學生易於了解。另外，第一版的兩章（第 3 章與第 13 章），這一回把它們刪掉了，將其精華放入其他章節。當然，有許多原則這一回也刪掉了，只留最精華的部分放在每篇之末。

Allegheny Community 學院的兩位教授 James Fry 與 Edward Lee 居功厥偉，他們不只提出建議，還挑選他們的高才生撰寫每章的評論。這些學生的意見使作者再次考慮書中的內容，就有一章因而重新寫過。這些學生中就我所記憶的有 Sharon Doyle, Theresa Downham, Judy Peterson, Chris Zenuh, 及 David Antico.

我也要特別感激 Keith Davis, Jack Mendelson, Ronald G. Greenwood, H. Nicholas Windeshausen, James Valvoda 等幾位教授。他們都提供了很多批評與建議，使本書更為完整詳盡。最後，我要感謝 Ruth Simpson 小姐不辭辛勞，一絲不苟的完成原稿。

Harold Koontz

目次

中文版序.....	1
序言.....	1

第一篇 管理科學之基礎

1. 管理：科學、理論與實務.....	3
2. 管理分析之類型.....	13
3. 管理者及其外在環境.....	33
個案研究.....	50

第二篇 規 劃

4. 規劃的本質與目的.....	59
5. 目標.....	93
6. 決策.....	115
7. 策略與政策.....	147
8. 使規劃有效.....	163
個案研究.....	182

第三篇 組 織

9. 組織之本質目的.....	193
10. 部門之劃分.....	209
11. 直線與幕僚之職權關係.....	243
12. 分權.....	265
13. 使組織有效.....	295
個案研究.....	314

第四篇 任 用

14. 任用的性質與目的.....	325
15. 管理的評估.....	341
16. 管理者的遴選.....	355
17. 管理者的發展與訓練.....	377
個案研究.....	410

第五篇 領 導

18. 管理和人性因素.....	413
19. 溝通.....	431
20. 激勵.....	451
21. 領導.....	479
個案研究.....	498

第六篇 控 制

22. 控制的系統和程序.....	509
23. 控制的技術.....	529
24. 整體績效的控制.....	553
25. 直接控制：確保有效的管理.....	567
個案研究.....	584

第一篇 管理科學之基礎

在人類活動領域中也許沒有比管理（Managing）更重要了，因為所有企業（enterprise）的所有管理階層都必然有其基本工作，亦即，必須設計並維持一個工作環境，使群體（group）中的個人能協力工作以達成預定之任務（mission）及目標（objectives），換言之，管理者（manager）必須使每個人儘其全力以貢獻於群體的目標。雖然本書強調管理者的工作是設計內部環境（internal environment）以便營運，但絕不可忽視的是，管理者除了工作於企業體內之各部門外，還須工作於企業體之外部環境（external environment）。談到外部環境的影響，管理者如果不能瞭解許多外界因素諸如經濟、技術、社會、政治及倫理等之影響，則必然不會有良好的表現。

管理者如何執行工作？執行工作需要那些基本知識？這兩項是本書討論的重點。許多學者及各類組織的管理者都覺得，分析管理的最佳途徑不外把管理分成幾個管理的基本職能（functions），然後綜合基本的知識觀念、理論、原則及技術——這些知識常交錯於這些職能之間。

因此，著者把管理職能分成規劃（planning）、組織（organizing）、任用（staffing）、領導（leading）與控制（controlling）。儘管還有其他不同的分類方法，但上述這種分類顯然有其好處，所有有意義的知識皆可融合其中，此分類方法基於邏輯分析，而且其所描繪之職能讓管理者一目瞭然。進言之，本書故意把管理性工作及非管理性工作明顯劃分，以讓管理者明白其工作之重點。

本書第一篇將介紹管理的科學及實務。第一章將介紹管理的基本特性，並讓讀者瞭解管理（managing）是一項實行的藝術，而管理

學 (management) 是一種科學。

第二章將探討各種管理學的派別。近年來各界對於管理學的興趣，引起百家爭鳴的各派管理學說，各派都想探討管理的基本原理，這些學派彼此分歧，莫衷一是。爲了幫助讀者瞭解這些學派進而知道如何應用於管理實務，本章明列這些管理學派的重點。本書採各家之長而融合之，以管理者之職能爲分析骨幹進而組成有用的知識。

面對某些特殊的真實狀況，第二章同時強調管理者在實際執行任務時也得應用一些有用的知識。

第三章探討管理者與其環境的關連。外部環境對於管理者而言非常複雜，爲有助於對外部環境的瞭解，著者把它分成經濟上、技術上、社會上、政治上及倫理上等各方面。當然各方面與管理者的工作之間都會產生許多相互影響。

第一章 管理：科學、理論與實務

本章主要目標

1. 指出本書重點在於揭示所有企業體各階層管理者的主要工作。
2. 強調所有企業體，不管營利或非營利機構，所有管理者的目標都是「盈餘」(Surplus)。
3. 雖然管理是一種藝術，但如果能夠瞭解其科學性並應用之，則成效更大。
4. 描述管理科學的要素。
5. 指出管理需循系統方法，但實務上則必需經常考慮各種狀況及意外情形。

只要人們組成群體以實現共同的目標，他們就不能各自為政，而管理就成為協調個人確保成功的主要方法。因為我們逐漸需要倚賴羣體的努力，而且許多組織的羣體也的確逐漸壯太，所以管理者的任務就日形重要。假如我們再回憶一下的話就要容易瞭解這點，我們曾經在前述介紹時提過，每個管理者的工作不外創造並維持一個環境，使羣體中的每一個人能有效地一起工作，迅捷地完成預定的羣體目標。

本書的目的在於研討管理者如何執行其任務，並進而綜合有用的知識以瞭解管理的內涵。因為管理學至今為止還不完整，比起其他已臻成熟的科學像物理、化學，管理學只能由觀念、理論、原則及技巧等來探討內容。

本書集中全力探討管理者的工作，我們必須不可忘掉管理者絕不可能在封閉而不受環境影響的真空中工作。相反的，不論管理者領導

一個政府、一個公司、部門或組織中的一小單位，管理者都必須隨時考慮來自組織內、外的各種影響。例如，一個業務經理想管理一羣業務員，他必須考慮內部因素諸如公司的工程技術、生產製造、廣告宣傳；以及外部因素諸如經濟條件、市場狀況、技術水準、政府法令、社會壓力以及業務員的家庭、教育、背景所造成的個人個性與人格。同樣地，一個公司總經理在決策或行動時能不考慮公司內外的影響而企求有效的管理嗎？

爲什麼要管理

信用調查公司 Dun and Bradstreet 經過多年研究失敗的企業，發現這些失敗的企業絕大多數是由於管理不善。著名的投資者雜誌 Forbes 也研究許多美國企業多年，他們發現成功的公司大多得力於良好的管理。美國銀行曾在其所出版的 Small Business Reporter 上指出：「經過分析發現失敗企業中有百分之九十是由於管理不善。」

比較起來開發或開發中國家的管理比較受人注目。近年來經濟開發專家對此問題加以探討，發現只靠資本與技術並不能求得開發，最決定性的因素還是在於管理者的素質及精力。

物理學與生物學的進展導致今日社會的文明，而社會科學却反而瞠乎其後，除非我們多多學習如何運用人類資源並協調人類活動，否則，儘管運用科技而浪費與無效率將繼續不停。令人難以置信，人類資源不斷浪費，而社會目標却永沒達成，有鑑於此，我們必須警覺目前社會科學想指導社會政策及行爲實在還遠得很呢！

羣體活動有其必要，但並非所有團體都需要管理，事實上，有些現代的管理評論家就認為，不要管理者插手管理，人們可能合作的更好。他們把這種活動方式稱為團隊（team）努力。可是他們顯然沒有看出，即使是一個最簡單的團體遊戲，每個份子都有其個人目標，並且明白羣體的目標，每個份子都擔任某種角色；依據遊戲的規則，由

某人召集指揮，然後才可以按照遊戲規則去進行。其實這就是有效團體活動的特性，即以最少的時間、金錢、物質與不愉快來完成團體的目標，這就是管理的原則與基本做法。

任何有組織的機構與組織中的任何階層，一切之首要莫過於管理，像公司總裁與軍事將領須要從事管理，而工廠領班與軍中連長又何嘗不然？作者曾在許多企業中做事，經常聽說企業的癥結在於「管理」，但他們所說的管理者只限於高階層人員，甚至許多公司的副總裁也認為如此；事實上企業的缺失與困難在任何階層都會發生，因此不論什麼企業體，也不論什麼階層，如果冀圖有效的管理，則那些為別人工作負責的人都要以管理者（manager）自居，本書所謂的管理者，其真義在此。

所以，所謂 managers, executives, administrators 或 supervisors 在基本上同樣都是管理者；說得明白點，儘管企業型態不同，組織階層不同，職權範疇不同，困境難題也不同，而可能造成不同的工作環境；也儘管擔任管理職位者因銷售員、工程師或財經人員而有所不同，但做為一個管理者，總不外企求建立更佳的集體努力之工作環境。

管理雖然這麼重要，但很少管理者傾其全部時間於管理工作，因為難免有許多非管理性的雜務要做。試以美國總統為例，他是我們社會中職責最重、工作最繁的管理者，但仍然有許多非管理性的雜務，更遑論公司的總裁，他更是經常瑣事纏身，也難怪組織中的份子，其階級愈低，則非管理性工作就愈多。但儘管管理並非一切，我們仍然不應忽視。

所有管理者的目標

有時候聽到非商業性機構的主管發牢騷，他們說商業機構的主管才容易當，因為商界目標很顯著，那就是利潤（profit）。就像在

本書後面對此所討論者，所謂利潤，只是營業所得（income）扣除成本（cost）而已，每個管理者的真正目標不是利潤，而是盈餘（surplus）。管理者的主要任務在於建立良好的集體努力環境，使其部屬能以最低代價獲致羣體目標；所謂代價不限於金錢，還包括時間、勞力、不愉快與物質。如果他想知道他的部屬是否有效地以最低代價去達成目標，那麼他必須先知道目標為何，此外還得瞭解部屬及其本身的狀況，並以具體事實表示之，否則怎能測知該團體的績效呢？當然也就不知目標的達成程度了。

總之，無論何行何業，也無論職位高低，管理者的目標並無二致。公司總裁、市府官員、醫院主任、政府顯要、董軍團長、教會主教、棒球隊經理或大學校長等等都是管理者，他們都具有同樣的管理目標；雖然各有所向，目的殊異，基本的管理目標則無差別。

管理是科學還是藝術

雖然經常有人提起這個問題，乍想之下這實在是個無聊的問題。管理就像醫藥、作曲、工程、會計或棒球一樣，是一種藝術。這是一種學問（Know-how），一種見機行事的學問。但管理實務就像其他實務一樣，如果能運用有組織的學問就可以更完善，不論這些學問粗淺或高深，完整或不全，只要它有組織，清晰適切，那就可以構成科學。因此管理實務是一項藝術，而連帶的有組織的學問則是一種科學，兩者並非不相干，而是相輔相成。

藝術也如同科學一樣在進展中。可惜與管理有關的科學粗陋不確定，因為管理者所處理的對象太複雜又富變化，管理領域中很少有研究發展。儘管如此，這點點管理知識也的確有助於管理實務。如同物理學家一樣，要不是得力於科學則管理學家比巫醫強不了多少，任何一個執行首長若沒有這些管理科學，則只有借助運氣、直覺或過去的經驗而已。

如同其他學問一樣，在管理上，除了應用試誤法（trial and error）外，沒有比經由實務以累積知識更好的途徑。當然我們很快就曉得，這並不意味管理者必須「以書上教條來管理」。

管理之要素

上述已經指出科學是一種有組織的知識，任何科學教育其主要特性在於知識都是經由科學方法的探討而系統化。因此，當我們談及天文學或化學，就會牽涉到一些清晰的概念、理論及經由假說實驗與分析而發展出來的知識。

科學的方法

科學的探討方法首先需要辨明概念（字詞及術語之確實意義），以便與分析的事物有所關連，以這些為基礎，科學方法不外觀察事件並辨別事實的真象。把真象歸類、分析以後，科學家便求得彼此間關連的真理。這些推論或假設經過試驗果然不假，並能够反應真象解說事理，或能預測相同狀況下會有相同的結果發生，則這些推論或假設便可以叫做「原則（principle）」。這種假設並非絕對真確，但做為推測真理相信够用了。

至於理論（theory）則是把那些相關的原則有系統地組合起來，其任務是要把具有意義的知識結合成完整的體系。零星的數據，就像一羣工程師們在討論問題之後，雜亂地殘留在黑板上的數字與圖形，除非事後觀看者也具有相關的理論知識，能够解釋其相互關係，否則這些資料將毫無意義，更不能成為有用的情報。有了這種知識，他才能把這些資料結合起來，去瞭解它們所隱含的意義。就如 Homans 氏所說：「理論最基本的工作型態是分類，把蒐集之各種資料累積起來，然後再分門別類加以整理。散亂無章的資料，是最大的浪費。」

原則常常被認為是「敘述性的（descriptive）」及「規定性的

(prescriptive or normative)」，如果僅是指述幾個變異因素間的關係，那就是「敘述性的」原則；如果其內容在指人們應該去做些什麼，則為「規定性的」原則。譬如，在物理學上，伽利略發現一個墜落的人體，如果只有地心引力對其作用的話，則人體將以一個均勻的加速度（在約紐的緯度上，是每秒 32.16 呎）向地面墜落，再拿一個比較非物理性的例子來說，Parkinson 氏的定律說，工作常有用來填補多餘時間的趨向，換句話說，工作量是決定於可用的時間。

即使 Parkinson 的一些理論正確，它並不意味一個管理者應該加強屬下的工作時間。在管理上，指揮統一原則是說一個人對於同一上級報告愈多，則他們指示不清的情況就愈少。它並不是說個人絕不可對一個以上的上級報告，但如果真的這樣做，則管理者可能會遭到一些困擾，因此必須對此多層指揮之害處多加留意才好。

應用理論於管理時，就像工程師應用物理原則於儀器的設計一樣，他往往必須把原則與實際互相融會貫通，管理者何嘗不是如此。工程設計儀器時，往往要考慮重量、尺寸、導電度及其他因素。相同的道理，一個管理者可能發現，授權審計長製訂統一的會計程序，其好處將大於指揮不統一所造成的不利。但瞭解理論的話，管理者更將會知道這種指揮衝突及指示不清的成本可使其降至最低。

管理理論及技術

技術 (techniques) 是做事的主要途徑以及達成結果的方法。這在所有實務中都很重要。雖然真正重要的管理技術了至今尚少，但它們的確在管理上被應用著。這些技術中包括預算、成本會計、網路設計及控制、計劃評核術 (PERT) 或要徑法 (CPM)、投資報酬率控制、各種組織的發展及目標管理等。技術確是做事的好方法，它通常是理論的反映，而且是管理者的得力工具。